Agriculture et Agroalimentaire Canada
Agriculture and Agri-Food Canada
Canada

SECRÉTARIAT À L'ACCÈS AUX MARCHÉS
Rapport d'analyse mondiale

Innovation dans le marché au détail

Metro Group en Allemagne

Juin 2016

SOMMAIRE

La vente au détail de produits alimentaires a évolué rapidement au cours de la dernière décennie. L'intégration du commerce électronique dans l'industrie du détail a favorisé l'émergence du commerce de détail à circuits multiples. Les premières entreprises à adopter les technologies détiennent un avantage sur celles qui accusent un retard. Établie en Allemagne, Metro Group est une société internationale de commerce de détail qui, jusqu'à tout récemment, était réticente à assurer une présence importante en ligne et à accroître son offre de services.

Metro Group exploite des magasins dans plus de 30 pays en Europe, en Afrique et en Asie. Son portefeuille comprend notamment la vente en gros, la vente au détail d'aliments, les appareils électroniques grand public et, jusqu'à tout récemment, une chaîne de magasins à rayons, Galeria Kaufhof qui a été vendue à la Compagnie de la Baie d'Hudson en juin 2015 pour trois milliards de dollars américains. Depuis la vente de la chaîne Kaufhof, Metro Group se concentre sur l'industrie du détail et tente de reprendre des parts de marché.

L'entreprise s'emploie actuellement à améliorer ses activités de commerce de détail à circuits multiples grâce à d'importants investissements dans divers services en ligne : applications, magasins, outils de livraison et de cueillette. À cette fin, elle a fait appel à des sociétés de génie logiciel externes pour la conception d'outils en ligne. En outre, Metro Group mise sur des partenariats stratégiques pour améliorer sa chaîne d'approvisionnement.

Le rapport traite de deux secteurs d'innovation actuellement mis en œuvre par Metro Group : le commerce de détail à circuits multiples et la réalisation de gains d'efficacité dans la chaîne d'approvisionnement. Il vise à décrire la façon dont ces approches sont utilisées par le détaillant et l'incidence de ces changements sur les fournisseurs canadiens.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 1
Metro Group : Aperçu de l'entreprise 2
Marché du détail 2
Metro Group : Changements stratégiques 3
- Commerce de détail à circuits multiples 3
- Commerce électronique 3
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement 4
- Viabilité 4
- Chaîne d'approvisionnement éthique 5

Conclusion 6
Pour plus d'informations 6

Visitez notre collection en ligne de rapports publics pour plus d'informations à ce sujet et sur d'autres marchés.

METRO GROUP : APERÇU DE L'ENTREPRISE

Ventes au détail mondiales de l'enseigne Metro Group – Ventes antérieures et prévisions (en milliards de dollars US)

	2011	2012	2013	2014	2015^{E}	2016P^{P}	2017^{P}	2018^{P}	2019^{P}
Ventes de l'enseigne	106,3	98,7	100,2	96,2	80,6	77,4	79,9	83,4	87,3

Source: *Planet Retail, 2015 P: prévision E: estimatio.*

On prévoit une baisse des ventes de Metro Group pour les deux prochaines années, tandis qu'elle met au point sa stratégie, mais on prévoit par la suite une croissance modérée des ventes jusqu'en 2019. La société compte deux entreprises qui vendent des aliments et des boissons, chacune ciblant un secteur différent (Planet Retail, 2015):

- **Metro Cash and Carry** est une chaîne de commerce de gros en libre-service de 764 supermarchés présente dans 26 pays. Dans le passé, les magasins de la bannière Cash and Carry avaient une stratégie unique, qui ne fonctionne plus. À compter de juillet 2015, les divisions régionales de Metro auront une liberté d'entreprise et un contrôle accrus sur leurs magasins, ce qui leur permettra de s'adapter aux tendances et aux besoins du marché local (Planet Retail, 2015).

- **Real** est une chaîne d'hypermarchés semblables à Wal-Mart qui compte 309 magasins en Allemagne. Présentés comme des points de vente multiservices, les hypermarchés Real offrent des produits alimentaires, des vêtements et des produits électroniques. La chaîne se concentre actuellement sur les ventes en ligne et offre soit la livraison à domicile, soit le ramassage à l'un de ses points de vente. (Metro Group, 2015)

Metro Group traverse une phase de transition. La société a vendu sa chaîne de magasins à rayons, Galeria Kaufhof, à la Compagnie de la Baie d'Hudson pour 3,3 milliards de dollars américains et s'est retirée des marchés dans lesquels ses magasins ne donnaient pas les résultats escomptés (Euromonitor International, 2015). Ces mesures ont été prises pour permettre à Metro Group de se concentrer sur les marchés où elle a connu du succès et de consacrer les recettes issues de la vente de ses actifs à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et des fonctionnalités en ligne, et à la rénovation des points de vente. La part de marché de Metro Group en Allemagne a connu une baisse au cours des cinq dernières années. La société est maintenant prête à apporter des changements (Planet Retail, 2015).

L'une des principales innovations de Metro Group est Techstars Metro, un programme créé pour trouver des améliorations et accroître la valeur du secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Metro Group accepte les propositions d'améliorations des entreprises et des particuliers de partout dans le monde, que ce soit par la modification de logiciels, la création d'applications destinées aux consommateurs, aux fournisseurs et l'amélioration de la gestion. La société étudie toutes les demandes reçues et retient les 10 idées les plus prometteuses; elle joue ensuite le rôle de mentor et aide à leur développement. Grâce à ses programmes et ressources en matière de mentorat, Metro Group offre aux entrepreneurs l'occasion de créer des produits couronnés de succès (Metro Group, 2015).

MARCHÉ DU DÉTAIL

En 2015, la part totale du marché de l'alimentation au détail des cinq principaux détaillants du marché allemand s'élèvera à plus de 70 %. Au cours des cinq dernières années, Edeka et Rewe Group ont connu la plus forte croissance grâce à leur acquisition de détaillants régionaux de moindre envergure. Les cinq principaux détaillants allemands exploitent tous des magasins aux concepts différents, à l'exception d'Aldi qui n'exploite qu'un seul modèle de magasin. D'autres chefs de file du marché

possèdent un vaste portefeuille d'entreprises et de marques, dont des hypermarchés, des magasins à grande surface, des supermarchés, des magasins de vente au rabais, des magasins libre-service et des magasins à rayons. (Planet Retail, 2015)

Cinq principaux détaillants en alimentation en Allemagne

2015[E]			
Société	Nombre de points de vente	Ventes totales de produits d'épicerie de l'enseigne ($US)	Part du marché de l'alimentation (%)
Edeka	13 271	52 919 300 700	25,9%
Schwarz Group	3 943	33 246 982 527	18,7%
Rewe Group	6 862	31 919 579 073	16,4%
Aldi	4 245	28 121 260 532	14,7%
Metro Group	515	11 139 879 394	6,2%

Source: *Planet Retail, 2015 E: estimation*

Les consommateurs allemands s'attendent à des produits alimentaires de première qualité, mais sont toutefois sensibles aux prix. Les Allemands sont fidèles à leurs détaillants de vente au rabais et aux marques privées. À l'échelle mondiale, l'Allemagne compte la part la plus importante de discompteurs dans la vente au détail d'aliments (Euromonitor International, 2015). Les consommateurs allemands sont fiers d'avoir des produits écologiques et sont par conséquent prêts à payer davantage pour obtenir des produits durables, locaux, naturels, biologiques, équitables et neutres en carbone (Mintel, 2015).

De plus, les consommateurs allemands, en particulier les baby-boomers — qui représentent un important segment de la population —, sont très soucieux de leur santé. Cette génération est l'une des plus en forme et en santé de l'histoire allemande et sa préoccupation pour la santé s'accroît avec l'âge. Le mode de vie sain des gens de cette génération est un moteur du secteur des aliments sains, biologiques et sans additif ni agent de conservation, et les aliments à teneur nulle, faible ou réduite en allergènes, les principaux nouveaux produits sur le marché allemand (Mintel, 2015).

METRO GROUP — CHANGEMENTS STRATÉGIQUES

Commerce de détail à circuits multiples

Le commerce de détail à circuits multiples est devenu un thème dominant pour les détaillants au 21e siècle, et Metro Group commence à peine à rattraper ses concurrents.

Étant donné la popularité et le caractère convivial des épiceries en ligne, de nombreux détaillants ont recours aux boutiques en ligne pour la prise de commandes, la livraison et l'offre de rabais. Contrairement à ses concurrents, Metro Group a tardé à mettre en œuvre des services en ligne, mais elle fait maintenant d'importants progrès à cet égard. En 2014-2015, les activités de vente au détail en ligne et de livraison de Metro Group ont augmenté de 10,5 % au premier semestre et de 23 % au deuxième semestre (Haniel, 2015)

À ce jour, Metro Group a créé, en Chine, un service « cliquez et ramassez » qui permet aux consommateurs de faire leur épicerie à l'aide d'un ordinateur ou d'un téléphone, puis de récupérer leurs achats à un point de livraison. En Allemagne, la société offre une application pour téléphone ou pour ordinateur qui permet aux restaurants et aux entreprises d'effectuer des achats et de planifier les livraisons. Elle participe aussi à un programme de carte de fidélité appelé « Payback ». Les clients reçoivent des conditions d'achats privilégiées et accumulent des points qui leur permettent d'obtenir des récompenses (Planet Retail, 2015).

Commerce électronique

Malgré l'augmentation de 17 % observée dans ce secteur l'an dernier, l'achat d'aliments en ligne n'est toujours pas pratique courante. Dans le secteur allemand de l'alimentation, on l'observe principalement en milieu urbain. De nos jours, les consommateurs allemands peuvent magasiner n'importe où n'importe quand à l'aide d'un téléphone mobile, d'un ordinateur ou d'une tablette. Les consommateurs peuvent commander leurs aliments en ligne et les récupérer à un point de livraison désigné, ce qui correspond à la convivialité recherchée par Metro Group, qui veut offrir à ses clients un service rapide et fiable tout en maintenant ses coûts le plus bas possible (Planet Retail, 2015).

Metro Group offre actuellement cinq applications à sa clientèle (Metro Group, 2015) :

- **The real-** : Cette application est un outil de localisation des magasins libre-service pour les usagers; on y trouve aussi des informations sur les offres spéciales ainsi que des capsules culinaires pour inspirer les usagers pour leurs prochains achats.

- **Metrophone :** Cette application est adaptée aux besoins des entreprises clients qui utilisent Metro Cash & Carry; elle permet aux clients de commander des marchandises avec leur téléphone intelligent.

- **Real, avec service au volant** : Permet de remplir le panier de n'importe quel endroit et de récupérer les marchandises deux heures plus tard au point de vente choisi.

- **Metro simply delicious :** Cette application présente des recettes élaborées par des spécialistes et des chefs étoilés par le Guide Michelin. Des instructions détaillées sont fournies; les recettes sont donc faciles à faire.

- **Eat good food :** Cette application permet aux consommateurs d'accéder au livre de recettes de Metro Group à l'aide d'un téléphone; le livre de recettes contient des recettes, des instructions et des recommandations sur les vins.

Ces applications peuvent aider les fournisseurs à se démarquer en offrant avec leurs produits des informations supplémentaires adaptés en fonction des divers modes de magasinage. Grâce aux applications offertes par Metro Group à ses consommateurs, il est possible d'accompagner vos produits de recettes et d'informations sur la santé, en plus d'établir des partenariats avec des fournisseurs de produits complémentaires. Metro Group s'efforce d'améliorer ces applications et d'en mettre au point de nouvelles. Les fournisseurs doivent demeurer au fait des tendances et continuer d'accroître la valeur de leurs produits (Planet Retail, 2015).

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Metro Group s'est engagée à l'égard des produits durables et de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement. Elle investit dans un système de logistique et de commandes afin de réduire le gaspillage des aliments et demeure axée sur la gestion responsable des produits, les renseignements sur l'emballage et les informations destinées aux consommateurs (Metro Group, 2015).

En novembre 2014, Metro et Auchan ont établi un partenariat pour les achats internationaux. Ce partenariat leur donne un pouvoir accru de négociation dans les transactions avec les fournisseurs. À cela s'ajoute un accord sur la recherche de fournisseurs internationaux axé sur les achats groupés de produits génériques à l'échelle internationale. Metro et Auchan espèrent que ces mesures seront avantageuses pour les consommateurs, étant donné les coûts moins élevés et la mise en commun des connaissances des deux sociétés qui devraient en découler (Metro, 2015).

Depuis mars 2015, Metro Group a un partenariat avec Frequentz Inc., une entreprise spécialisée dans les logiciels et les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement, afin de gagner la confiance

des consommateurs en misant sur la transparence de la chaîne d'approvisionnement. L'objectif est d'assurer la traçabilité au point d'origine de tous les produits de Metro Group, d'assurer la fraîcheur et la qualité des produits tout en réalisant des économies dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Metro Group vise la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement durable en exigeant de tous ses fournisseurs des pratiques responsables quant à la gestion des produits, aux emballages et aux informations à l'intention des consommateurs (prenewswire.com, 2015).

Viabilité

La viabilité fait partie intégrante des activités de Metro Group. La société a démontré un vif intérêt pour la prise en compte des exigences sociales et environnementales dans toutes ses décisions et tous ses processus. Metro Group estime que jouer un rôle de chef de file à cet égard lui donnera un avantage concurrentiel. Pour ce faire, la société a mis la viabilité au centre de sa stratégie et s'est donnée comme objectif d'élaborer et de mettre en œuvre des normes contraignantes en matière de gestion commerciale durable (Metro Group, 2015).

En 2012, Metro Group s'est engagée à réduire, d'ici 2020, ses émissions de gaz à effet de serre de 20 % par mètre carré de superficie de vente par rapport aux niveaux d'émissions de 2011. L'objectif en matière de protection du climat vise les émissions pour lesquelles la société peut avoir une incidence directe. Il s'agit notamment des éléments suivants (Metro Group, 2015) :

- La consommation liée au mazout de chauffage, au gaz naturel, au gaz de pétrole liquéfié, à l'électricité, au chauffage centralisé, à la climatisation centralisée et au papier;
- La consommation de carburant des véhicules et des génératrices de secours;
- Les émissions en amont de la chaîne et les pertes du réseau pour toutes les sources d'énergie directes ou indirectes;
- Les biens et services achetés (sauf le papier);
- La logistique externe dans son ensemble.

Chaîne d'approvisionnement éthique

Metro Group s'assure de rendre compte des produits qu'elle vend, allant de son large éventail de produits de marque maison aux produits de grandes marques. Les fournisseurs de l'entreprise sont tenus de satisfaire à des normes élevées, notamment des normes strictes en matière de qualité, et de respect du bien-être des animaux, de l'environnement et des droits de la personne. Voici quelques-unes des activités réalisées dans le cadre des efforts déployés (Metro Group, 2015) :

- Veiller à offrir des conditions de travail humaines partout dans le monde, en garantissant des normes sociales minimales en matière de fabrication de produits;
- Assurer une étroite collaboration avec les économies, les autorités et les gouvernements locaux;
- Offrir des produits de la mer certifiés comme provenant de sources durables.

En raison de ses efforts considérables en matière de durabilité, Metro Group s'attend à ce que ses fournisseurs se conforment à ses initiatives continues. Comprendre les priorités de Metro Group à cet égard, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle mondiale, sera une étape importante vers une harmonisation stratégique avec le détaillant (Metro Group, 2015).

Étant donné la prédilection des consommateurs allemands pour les aliments biologiques et sains, il importe que les fournisseurs fassent preuve de transparence quant aux ingrédients et aux informations nutritionnelles de leurs produits. De plus, les activités comme la réduction des émissions de carbone continueront d'être des facteurs importants pour Metro Group. Il est conseillé aux fournisseurs d'adapter leurs processus d'affaires en conséquence de façon à mesurer et à réduire leur empreinte carbone. L'innovation axée sur l'atténuation des répercussions environnementales des produits, de l'emballage et des procédés est une autre façon de se distinguer de la concurrence (Metro Group, 2015).

CONCLUSION

Grâce à la croissance du commerce électronique et à l'utilisation des réseaux sociaux et des sites de magasinage en ligne, les détaillants continueront d'en apprendre davantage sur les consommateurs et pourront diriger efficacement les initiés vers ces occasions. Parallèlement, les consommateurs disposeront de plus d'information sur les détaillants et les produits qu'ils offrent.

Chez Metro Group, l'innovation sera fondée sur deux éléments :

- Les consommateurs — comprendre les besoins des consommateurs est un facteur essentiel du succès. Par conséquent, les produits et services devraient être conçus et choisis en fonction des besoins des consommateurs.
- La technologie — déterminer comment utiliser la technologie pour satisfaire aux exigences changeantes du consommateur. Metro Group travaille actuellement à l'amélioration des applications et à la conception de modes de paiement pour appareils mobiles.

Dans le passé, Metro Group a accusé du retard sur le plan de l'innovation, mais elle a depuis apporté des changements organisationnels afin de favoriser la créativité. En se concentrant sur ses activités de commerce électronique, l'entreprise ajoute de la valeur à ses produits et permet à ses clients de faire leurs achats de partout, de trouver des recettes et de prévoir le moment de la livraison. L'entreprise a pris conscience que l'amélioration de sa chaîne d'approvisionnement entraîne des économies et qu'une plus grande transparence dans la chaîne d'approvisionnement accroît la confiance des consommateurs à son égard.

Les fournisseurs de Metro Group doivent s'assurer que leur chaîne d'approvisionnement est aussi efficace et efficiente que possible en trouvant des façons de réduire leur empreinte carbone, ce qui leur donnera un avantage sur d'autres fournisseurs moins efficaces. Les fournisseurs devront adapter leurs produits en fonction du marché allemand, ce qui englobe l'information nutritionnelle, l'écoétiquetage et les bas prix. En outre, les fournisseurs devront ajouter de la valeur à leurs produits et être conscients que Metro Group offre aux consommateurs diverses plateformes où ils peuvent voir et acheter des marchandises. L'inclusion de toutes les informations sur le produit, l'offre de recettes et l'établissement de partenariats avec des fournisseurs de produits complémentaires sont des mesures qui peuvent aider un fournisseur à connaître du succès sur le marché allemand.

POUR PLUS D'INFORMATION

Les délégués commerciaux internationaux peuvent fournir à l'industrie canadienne une expertise de terrain concernant les potentiels de marché, les conditions actuelles et les contacts d'affaires locaux, et sont un excellent point de contact pour obtenir des conseils à l'exportation.

- **Survol du service des délégués commerciaux du Canada en Allemagne**
  http://www.tradecommissioner.gc.ca/e-f/de/index.htm

- **Trouvez un délégué commercial**
  http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fra/trouver-contacts-commerce.jsp

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le marché français et d'autres marchés, consulter la collection complète des rapports d'analyse mondiale sous la rubrique *Statistiques et renseignements sur les marchés* qui présente les revues de marché par secteur d'intérêt et par région, à l'adresse :

- ats-sea.agr.gc.ca

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ANUGA 2015, veuillez communiquer avec la personne suivante :

Ben Berry, directeur adjoint
Stratégie et organisation, Foires commerciales
Agriculture et Agroalimentaire Canada
ben.berry@agr.gc.ca

RESSOURCES

CBC, 2015 « HBC to acquire Galeria Kaufhof department stores », consulté le 14 septembre 2015. Adresse : http://www.cbc.ca/news/business/hbc-to-acquire-galeria-kaufhof-department-stores-1.3113336

Euromonitor International, 2015. « Metro Group In Retailing Deck »

Euromonitor International, 2015. « Retailer Profile, Metro Group AG »

Euromonitor International, 2015. « A Win-Win for Hudson Bay Company and Metro AG But Challenges Exist »

Haniel, (mai 2015), « Metro Group Continues Positive Trend in Operations Business », consulté le 11 septembre. Adresse : https://www.haniel.de/nc/en/press/press-releases/article/metro-group-setzt-aufwaertstrend-im-operativen-geschaeft-fort/

Metro Group, 2015, « Real Brand" consulté le 14 septembre 2015. Adresse : http://www.metrogroup.de/en/company/sales-brands/real

Metro Group, 2015, « Carbon Footprint » consulté le 14 septembre 2015. Adresse : http://reports.metrogroup.de/2013-2014/corporate-responsibility-report/our-results/carbon-footprint.html

Metro Group, 2015, « Responsible Supply Chain » consulté le 14 septembre 2015. Adresse : http://www.metrogroup.de/en/metro-cash-and-carry/responsibility/supply-chain-products

Metro Group, 2015, « Transport & warehousing » consulté le 14 septembre 2015. Adresse : http://www.metrogroup.de/en/responsibility/transport-warehousing-stores

Metro Group Future Stores Initiative, consulté le 14 septembre 2015. Adresse : http://www.future-store.org/internet/site/ts_fsi/node/140023/Len/index.html

Metro Group, Hospitality & Food Tech Accelerator (septembre 2015), consulté le 14 septembre 2015. Adresse : http://www.techstarsmetro.com/

Base de données mondiale de Mintel sur les nouveaux produits, 2015.

Planet Retail. (2014) « Country Profile, Germany » (Profil du pays : Allemagne)

Planet Retail (2014) « Germany Retail Environment »

Planet Retail (2015) « Metro Group Unshackles its cash and carry »

Prnewswire.com (mars 2015) « Metro Group and Frequentz Inc. form strategic partnership », consulté le 14 septembre 2015. Adresse : http://www.prnewswire.com/news-releases/germanys-metro-group-and-frequentz-inc-form-strategic-global-partnership-300054581.html

Préparé par : Chris Emond, analyste de marché

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2015).

Images
Les images figurant dans la présente publication sont reproduites avec la permission des titulaires des droits s'y rattachant. À moins d'avis contraire, Sa Majesté la Reine du chef du Canada est titulaire des droits d'auteur sur ces images.

Pour obtenir des exemplaires additionnels de cette publication ou un exemplaire sur support de substitution, ou pour obtenir tout autre renseignement à son sujet, s'adresser à :

Agriculture et Agroalimentaire Canada, Analyses des marchés mondiaux
1341, chemin Baseline, Tour 5, 3e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Canada
Courriel : infoservice@agr.gc.ca

Le gouvernement du Canada a préparé le présent document en se fondant sur des sources d'information primaires et secondaires. Même s'il n'a ménagé aucun effort pour présenter des données exactes, Agriculture et Agroalimentaire Canada n'assume aucune responsabilité à l'égard de toute décision qui pourrait être prise sur la base de ces renseignements.

Toute reproduction ou redistribution du présent document, en totalité ou en partie, doit énoncer clairement qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada est le titulaire du droit d'auteur du document en respectant le modèle suivant : AAC – titre du rapport – année. Si le document reproduit ou redistribué reprend des données du présent document, il y a lieu d'y indiquer les sources telles qu'elles sont inscrites dans le présent document.

Agriculture et Agroalimentaire Canada fournit le présent document ainsi que d'autres services de production de rapports gratuitement à ses clients des industries agricole et alimentaire.